

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Совершенствование процедуры подбора персонала в  
коммерческой организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Исполнитель:

Мальцева

Мария Ивановна

Студент группы Б-41, 4 курса,  
очного отделения, направление  
«38.03.03 - Управление  
персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ Н.В.Федоровых  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Научный руководитель:

Захарова Л.А.,

канд. физ.-мат. наук,  
доцент кафедры АиМ

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПАО «МЕГАФОН»</b> .....	6
1.1. Общая характеристика деятельности ПАО «МегаФон».....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в ПАО «МегаФон».....	14
1.3. Анализ подбора персонала в ПАО «МегаФон».....	24
Выводы по 1 главе.....	29
<b>ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ПАО «МЕГАФОН»</b> .....	31
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию подбора персонала в ПАО «МегаФон».....	31
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию подбора персонала в ПАО «МегаФон».....	34
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию подбора персонала в ПАО «МегаФон».....	37
Выводы по 2 главе.....	40
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	41
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	44
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	48

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы исследования.* Рыночные преобразования в Российской Федерации постепенно переходят в новую фазу, для которой характерно качественное изменение условий функционирования отечественного рынка, связанное с постепенным насыщением спроса и предложений. Усиление конкуренции привело к возникновению новых проблем и реорганизации менеджмента.

Коренным образом изменился уровень требований к системе управления персоналом в целом и к функции поиска и подбора персонала, в частности. В последние годы, в связи с усложнением среды деятельности организации (как внутренней, так и внешней) все большее внимание в сфере управления персоналом уделяется процессу поиска и подбора персонала, как способу повышения эффективности работы организации. Это связано с тем, что произошли изменения в отношении требований к кандидату как к специалисту производственной структуры, открылись новые перспективы управления персоналом в организациях. Укоренилось представление о необходимости использования характеристик рабочей силы для разработки и принятия управленческих решений в сфере управления персоналом и оценки эффективности управленческой деятельности в организации.

В настоящее время в России практически сформировался рынок высококвалифицированной рабочей силы, на котором активно работают как российские, так и зарубежные компании, что является показателем нормального развития экономики. И в этой связи возникает проблема острой нехватки квалифицированного персонала, особенно для организаций, работающих в сегменте предоставления услуг связи.

Решению данной проблемы должна способствовать продуманная, научно обоснованная, выверенная на практике стратегия управления

персоналом, а в частности, эффективная система поиска и подбора персонала.

На сегодняшний момент подбор кадров является очень важным аспектом изучения любой организации, на сколько правильно, рационально будет подобран персонал зависит дальнейшее развитие организации.

Система подбора персонала должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, навыками, деловыми и личностными качествами и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом подразделении.

Исследования в области управления персоналом и, частности, системы поиска и подбора кандидатов в настоящее время являются особенно актуальными для организаций, работающих в сфере услуг, переходящие в настоящее время на новые стандарты и методы обслуживания.

Необходимость в повышении эффективности и надежности подбора и отбора персонала в ПАО «МегаФон» связано с отсутствием системы подбора персонала, то есть поочередной проверкой личных и профессиональных качеств кандидатов, которая основана на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации.

Таким образом, в ПАО «МегаФон» необходимо применение эффективных методов подбора персонала, что приведет к созданию команды в организации и положительно повлияет, в свою очередь, на эффективность деятельности организации.

*Противоречие:* между потребностью организации в квалифицированных специалистах с одной стороны, с другой - неэффективная процедура подбора персонала в ПАО «МегаФон».

*Проблема:* заключается в том, что существующая процедура подбора персонала в ПАО «МегаФон» не эффективна.

*Объектом исследования* является подбор персонала.

*Предметом исследования* является организация подбора персонала в ПАО «МегаФон».

*Целью данной работы* является анализ проблем подбора персонала в ПАО «МегаФон» и разработка мероприятий по совершенствованию подбора персонала.

Для реализации данной цели необходимо решить следующие *задачи*:

- 1) проанализировать научные источники по проблеме подбора персонала и охарактеризовать методы подбора персонала;
- 2) изучить характеристику деятельности и проанализировать подбор персонала в ПАО «МегаФон»;
- 3) разработка мероприятий по совершенствованию подбора персонала в ПАО «МегаФон»;
- 4) рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В данной работе применялись - теоретические *методы исследования*: анализ научной, научно-методической литературы и анализ кадровой документации в ПАО «МегаФон», эмпирические: интервью.

Отдельные аспекты управления персоналом, в том числе подбора персонала связана с работами таких авторов, как М. Вудкок, Г. Десслер, К. Киллен, Р. Марр, М. Робер, Т. Шмидт, Ф. Тильман, М. Уорнер, Д. Френсис.

Современные российские исследователи, изучающие проблемы управления персоналом, исследующие вопросы теории и практики подбора персонала: Д.А. Аширов, Т.Ю. Базаров, М.И. Басаков, В.Р. Веснин, А.П. Егоршин, А. Я. Кибанов, М.И. Магура, В.В. Травин. В перечисленных работах разработаны теоретические, методологические и

методические вопросы управления персоналом как основа инновационности компании, смещение управленческих практик к достижению «корпоративной солидарности», обеспечение управления персоналом на принципах адаптивности и адекватности. Широко исследуются проблемы создания, развития и использования персонала организации, особенности реализации функций кадровых служб в современных российских организациях.

*Структура работы.* Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 5 таблиц, 1 рисунок, список литературы из 51 источника, 5 приложений.

В первой главе «Изучение системы управления персоналом в ПАО «МегаФон» дана характеристика деятельности исследуемой организации, описана система управления персоналом, и проанализирована процедура подбора персонала.

Во второй главе «Разработка мероприятий по организации подбора персонала в ПАО «МегаФон» исследованы основные проблемы по теме исследования и описаны мероприятия по совершенствованию подбора персонала в ПАО «МегаФон», описано нормативно-правовое обеспечение этих мероприятий, а также рассчитана социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию подбора персонала в ПАО «МегаФон».

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПАО «МЕГАФОН»**

## **1.1. Общая характеристика деятельности ПАО «МегаФон»**

Название организации: Уральский филиал ПАО «МегаФон».

Юридический адрес: Российская Федерация, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Малышева, д. 122.

Миссия: «МегаФон» объединяет Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого.

Правовые основания деятельности: Уральский филиал ПАО «Мегафон», именуемое в дальнейшем «Общество», учреждено на основании решения Совета директоров (Протоколом Совета директоров от «17» июня 2011 г. № 113). Свидетельство о государственной регистрации юридического лица ПАО «Мегафон» представлено в приложении 1. Лицензии ПАО «Мегафон» представлены в Приложении 2.

Отраслевая принадлежность: предоставление услуг связи.

Организационно-правовая форма и вид собственности: Публичное акционерное общество.

«МегаФон» — федеральный оператор связи, занимающий ведущие позиции на телекоммуникационном рынке в России и мире. Компания и её дочерние предприятия работают во всех регионах России, в республиках Абхазия, Южная Осетия и Таджикистан. По итогам 2015 года общая абонентская база насчитывала более 76,8 миллионов человек.

Акции компании торгуются на бирже в Москве и Лондоне с 2012 года, в июне 2014 г. ценные бумаги «МегаФона» внесены в высший котировальный список Московской биржи. «МегаФон» — одна из компаний с самым высоким кредитным рейтингом как в российской телекоммуникационной отрасли, так и в России в целом.

Основными акционерами компании «МегаФон» являются компании группы USM Holdings Limited (около 56,32%) и компании группы TeliaSonera (около 25,17%). Остальные акции принадлежат 100%-ному дочернему обществу Компании (3,92%, из которых USM Holdings Limited имеет право приобрести до 2,5% до 2017 года); акции, находящиеся в свободном обращении на публичном рынке, составляют приблизительно 14,59% от общего количества размещённых акций.

За более чем 20 лет работы на российском рынке «МегаФон» прошёл колоссальный путь от небольшого регионального оператора связи до одного из крупнейших в России и абсолютного лидера на сегодняшний день в области мобильной передачи данных. За это время индустрия мобильной связи претерпела кардинальные изменения, как в плане развития технологий, так и в отношении потребностей клиентов.

На сегодняшний день компания является лидером в области мобильной передачи данных. Достичь таких высоких результатов помогла устойчивая бизнес-модель и чёткая стратегия, которая обеспечила высокую конкурентоспособность и стабильное создание стоимости для акционеров. На каждом этапе своей истории «МегаФон» шёл по пути умного роста и внедрения инновационных технологий - будь то в технологических решениях, маркетинге, организации внутренних процессов или работе с абонентами.

У ПАО «МегаФон» есть несколько дочерних предприятий:

1. MegaLabs - отвечает за самые современные и перспективные продуктовые направления: цифровой контент и медиа, финансовые услуги, мобильная реклама, облачные решения, M2M и геосервисы, IP коммуникации и другие.

Команда сфокусирована на продуктах, их постоянном совершенствовании в части удобства, функциональности и простоты использования для клиентов.



На данный момент своего развития MegaLabs сфокусирован на российском рынке, однако в поисках лучшего активно работают с представителями в Силиконовой Долине, Израиле, Западной Европе, а также партнерами, имеющими действительно глобальное присутствие на развитых и развивающихся рынках.

2. ООО «Нэт Бай Нэт Холдинг» (бренд NETBYNET) - оператор высокоскоростной фиксированной связи с абонентской базой более 853 тысяч клиентов. NETBYNET обслуживает частных и корпоративных клиентов на территории семи федеральных округов: Центрального, Северо-Западного, Северо-Кавказского, Южного, Приволжского, Уральского и Дальневосточного.

NETBYNET предлагает клиентам весь спектр телекоммуникационных услуг, включая широкополосный и мобильный доступ в интернет, телефонию, цифровое телевидение, аренду каналов связи. В корпоративном секторе, помимо типовых услуг доступа в Интернет и телефонии, NETBYNET предоставляет услуги виртуального хостинга (NewHost), услуги размещения оборудования на территории оператора (colocation), системной интеграции.

Компания существует с 2006 года и была организована путем объединения ряда операторов рынка широкополосного доступа в Интернет, работающих на территории столицы. В начале 2007 года NETBYNET приобрел оператора ORC, что позволило компании занять свою нишу в сегменте B2B в Москве. С момента своего создания оператор активно развивается, выходит на рынки в новые регионы, увеличивает абонентскую базу.

С 10 июня 2011 года NETBYNET является дочерней компанией и основным ФШПД активом «МегаФона».

3. Yota - российская телекоммуникационная компания, федеральный оператор беспроводной связи. Основные направления компании –

предоставление услуг мобильной связи и безлимитного беспроводного доступа к Интернету.

Акционеры ОАО «МегаФон» и ООО «Скартел» (бренд Yota) объявили о слиянии активов, сообщили в пресс-службе Yota. В результате достигнутых акционерами договоренностей создана холдинговая компания Garsdale, объединяющая 100 % акций «Скартела» и более 50 % акций «МегаФона».

Единственным акционером Йоты, на май 2016 года, является ПАО «МегаФон».

По состоянию на март 2016 года в коммерческую эксплуатацию запущены сети 4G в 59 регионах России. Ожидается запуск 4G в других городах. По данным на конец 2015 года, абонентская база Yota составляла 1,6 млн пользователей.

В Свердловской области ПАО «МегаФон» на рынке уже почти 15 лет.

16 июля 2002 года стал настоящим Днем «МегаФон» на Урале. Именно в этот день «Уральский Джи Эс Эм» начал подключение абонентов в Екатеринбурге, Нижнем Тагиле и Челябинске.

Дата начала работы сети «МегаФон» в Уральской столице стала настоящим праздником для всех горожан, ведь этого дня с нетерпением ждали не только сотрудники, но и жители городов. Подтверждением этому являлись многочисленные очереди из желающих стать абонентами «МегаФон», а уже за месяц работы в сети «МегаФон» на Урале был зарегистрирован 10 - тысячный абонент. Через три месяца уже 50 000 тысяч, а в Новый 2003 год - 100 000.

На сегодняшний день ПАО «МегаФон» занимает уверенные позиции в числе лидеров российского рынка телекоммуникаций, являясь одним из трех крупнейших операторов мобильной связи в России. МегаФон – первый и пока единственный сотовый оператор, предоставляющий

полный спектр услуг мобильной связи на всей территории Российской Федерации.

«МегаФон» открыт для постоянного диалога с акционерами. Компания предоставляет оперативную информацию обо всех значимых событиях своей деятельности! Информационная открытость, сохранение баланса интересов акционеров и Компании, профессионализм и инновационность – таковы принципы работы Компании, стремящейся повысить инвестиционную привлекательность, доверие акционеров и инвесторов, лояльность наших клиентов.

Услуги компании заключаются в следующем:

Продажа сотовых телефонов, крупнейших международных компаний по разработке мобильных устройств, таких как Nokia, HTC, Sony, Samsung и др.

Выпуск и продажа сотовых телефонов под собственным брендом.

Продажа аксессуаров и сопутствующих товаров мобильной связи.

Продажа устройств для выхода в сеть Интернет, модемов, роутеров, навигаторов для домашнего пользования и для малого и среднего бизнеса.

Услугами компании пользуются следующие потребители:

Оптовые организации;

Дистрибьюторы (фирмы, осуществляющие сбыт на основе оптовых закупок у крупных промышленных фирм - производителей. Фирма-дистрибьютор, как правило, обладает собственным складом, торгует за свой счет);

Дилеры (предприниматели, торгующие в розницу продукцией, которую закупили оптом. Дилер является агентом крупной промышленной корпорации, входит в ее дилерскую сеть, торгует от имени производителя);

Частные и корпоративные клиенты.

Эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной для управления им. Поэтому организационная структура должна соответствовать конкретному объекту управления (предприятию), его целям и условиям, в которых осуществляется функционирование объекта и управление им. Структура управления определяется как форма распределения и координации управленческой деятельности на предприятии. Она включает состав органов управления и устанавливает характер отношений между ними.

Организационная форма структуры управления ПАО «Мегафон» - линейная (рис. 1).



Рисунок 1 - Организационная структура управления ПАО «Мегафон»

Характеристика структурных подразделений представлена в таблице

1.

Таблица 1 – Характеристика структурных подразделений

Наименование подразделения	Функции обеспечения	Функции менеджмента
1. Руководство Директор Исполнительный директор	Контроль работы офиса Поиск поставщиков, Ценовая политика по закупкам, ценовая политика по сбыту	Разработка штатного расписания, планирование деятельности организации
2. Финансовая служба Главный бухгалтер Бухгалтер кассир	Заключение договоров на закупку товара, организация поставки комплектующих для производства комплектов sim-карт Заключение договоров реализации продукции покупателям	Управление финансовыми средствами, анализ финансовой деятельности, планирование объемов платежей на хоз. обеспечение, ведение бухгалтерского учета
3. Коммерческая служба Менеджер по продажам Маркетолог Рекламный менеджер Отдел кадров	Реализация продукции покупателям Исследование потребительского рынка Заключение договоров с рекламными агентствами, контроль за реализацией рекламы Обеспечение организации квалифицированным персоналом	Управление продажами, обеспечение постоянной прибыли организации  Управление кадровым учетом
4. Техническая служба Технический специалист	Организацией линии оптической связи, поддержка линий в технически-исправном состоянии, поддержка сервисного гарантийного и постгарантийного обслуживания абонентов сети оператора сотовой связи	Управление логистической деятельностью организации
5. Отдел обеспечения Секретарь-делопроизводитель	Обеспечение деятельности отделов организационной техникой, расходными материалами.	Управление документационным оборотом организации
6. Служба безопасности Инженер по безопасности	Контроль за техническим и бытовым состоянием помещения	Управление безопасностью организации

Линейная организационная структура, по которой осуществляется на данный момент управление ПАО «МегаФон», основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления.

Финансовая отчетность представлена в Приложении 3.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в ПАО «МегаФон»**

Динамика численности и структуры занятости персонала в отделении Уральского Филиала ПАО «МегаФон» представлена в табл. 2.

Как показывают данные, представленные в таблице 2, общая численность работающих на предприятии выросла с 38 до 49 человек в 2014г., а затем увеличилась ещё на 7 человек и составила 56 человек.

Структурный состав ПАО «МегаФон» не претерпел сколько-нибудь существенных изменений в исследуемом периоде.

Наиболее высокий удельный вес занимают служащие: на их долю по состоянию на 01.01.2016 г. приходится 48,7% от общей численности работающих; в течение исследуемого периода произошло незначительное снижение данного показателя.

Второе место по удельному весу занимают специалисты – 22,2%; в течение исследуемого периода произошло незначительно снижение данного показателя. Наименьший удельный вес занимают руководители.

Для определения показателей текучести, проанализируем движение кадров в ПАО «МегаФон» (табл. 3).

Как показывает анализ движения кадров на предприятии: в 2013 г. было принято 4 работника, а уволено 5 работников, в том числе по собственному желанию 2 человека; в 2014 г. было принято 6, а уволено 7 работников, в том числе 3 по собственному желанию; в 2015 г. количество

принятых составило 9, а уволенных 8 человек, из них по собственному желанию уволилось 4 человека.

Таблица 2 - Численность и структура персонала по категориям ПАО  
«МегаФон» за 2013-2015 гг., чел.

<i>Наименование показателя</i>	<i>2013 г.</i>	<i>2014 г.</i>	<i>Темпы роста, %</i>	<i>2015 г.</i>	<i>Темпы роста, %</i>
Общая численность работающих, всего,	38	49	128,0	56	114,0
удельный вес, %	100	100	-	100	-
в том числе:					
- руководителей;	1	3	300,0	3	-
удельный вес, %	7,1	10,6	-	10,5	-
- специалистов;	8	9	112,5	15	166,7
удельный вес, %	19,0	12,8	-	22,2	-
- рабочих;	6	10	166,7	12	120,0
удельный вес, %	14,3	19,1	-	18,6	-
- служащих	23	27	117,4	26	96,0
удельный вес, %	59,5	57,4	-	48,7	-

Очевиден рост текучести кадров в ПАО «МегаФон» в исследуемом периоде, что, безусловно, является негативным фактором в деятельности предприятия.

Анализируя систему управления персоналом необходимо рассмотреть ряд подсистем управления, такие как: адаптация персонала, организация и планирование деловой карьеры и формирование кадрового резерва, обучение персонала, аттестация персонала, система оплаты труда персонала. Подбор и рассмотрим отдельно.

Таблица 3 - Движение работников в ПАО «МегаФон» за 2013-2015 гг., чел.

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	Темпы роста, %	2015 г.	Темпы роста, %
Среднесписочная численность	38	49	128,0	56	114,0
Принято в течение отчетного года	4	6	150,0	9	150,0
Выбыло в течение отчетного года, в том числе	5	7	140,0	8	133,3
- по собственному желанию	2	3	150,0	4	166,7
- по другим причинам.	3	4	113,3	4	100,0
Текучесть кадров, %	4,8	7,4	113,3	15	155,6

На предприятии с момента зачисления на работу большое внимание уделяется адаптации (взаимного приспособления работника и организации, на основе постепенной работы сотрудника в новых профессиональных условиях труда).

Рассмотрим коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала – отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:

$$5 \text{ чел.} / 9 \text{ чел.} \times 100 \% = 55,56 \%$$

Данный показатель находится на среднем уровне, а значит необходимо искать причины и недостатки в проведении адаптации персонала, чтобы как можно больше сотрудников оставались на своих рабочих местах.

Работника знакомят с коллективом отдела, указывают рабочее место.

При приеме работника на работу или переводе его в установленном порядке на другую работу администрация обязана ознакомить работника со следующими документами:

– Уставом;



- действующими правилами внутреннего трудового распорядка, локальными нормативными актами, определяющими конкретные трудовые обязанности работника;
- приказом по охране труда и технике безопасности;
- должностной инструкцией работника;
- иными локальными актами, регламентирующими трудовую деятельность работника.

Система подготовки и повышения квалификации кадров прописана в приказе о порядке проведения стажировок. Данная процедура проводится с целью определение профессионального уровня, подготовку к замещению вакантных должностей, эффективного использования и развития кадрового потенциала руководителей и специалистов. В компании разработан план проведения стажировок.

Рассмотрим показатели оценки системы обучения персонала в табл. 4.

Таблица 4 – Показатели системы обучения персонала

Показатель	Формула	Расчет
процент сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей численности сотрудников)	количество сотрудников, прошедших обучение в течение года / общую численность сотрудников $\times 100\%$	$39 \text{ чел.} / 56 \text{ чел.} \times 100\% = 69,64 \%$
затраты на обучение 1 сотрудника	затраты на обучение на всех обученных сотрудников / количество обученных сотрудников	$46\,800 \text{ руб.} / 56 \text{ чел.} = 1\,200 \text{ руб./ чел.}$
доля работников, участвующих в профессиональных конкурсах	количество сотрудников, участвующих в профессиональных конкурсах / общую численность сотрудников	$22 \text{ чел.} / 56 \text{ чел.} \times 100\% = 39,29 \%$

В ПАО «МегаФон» средний процент обученных сотрудников, это говорит о том, что руководитель готов обучать и совершенствовать

кадровый потенциал организации. Средняя стоимость обучения на 1 сотрудника составляет 1 200 рублей (курсы повышения квалификации 1 раз в год). В различных профессиональных конкурсах участвуют 39,29 % от числа рабочих, участие оплачивает руководство, данные конкурсы проводятся среди всех сотрудников ПАО «МегаФон».

Направления деятельности руководителя по организации процесса обучения и повышения квалификации персонала:

Планирование:

- анализ квалификационных структур;
- наличие работников требуемой квалификации;
- определение числа работников соответствующей квалификации;
- определение потребностей в специалистах по конкретным профилям и квалификации;
- анализ специалистов по возрастным категориям для своевременной подготовки их качественного замещения;
- определение первоочередных направлений обучения и повышения квалификации;
- анализ возможностей компании и дочерних предприятий по подготовке, обучению и повышению квалификации персонала в существующем учебном центре;
- составление планов обучения и повышения квалификации для всех уровней.

Организация процесса:

- составление перечня должностей специалистов, подлежащих обязательному обучению и аттестации в соответствии с действующим законодательством;
- составление перечня специальностей, в которых испытывается дефицит;

- составление тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала;
- утверждение планов обучения, тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала;
- организация обучения: определение места обучения; организация проживания, питания; обеспечение участников семинара оргтехникой; анкетирование обучаемых;
- подведение итогов обучения и его эффективности.

Создание нормативно-правовой базы процесса:

- формирование общекорпоративной программы обучения и повышения квалификации персонала;
- введение единых квалификационных требований;
- создание единой автоматизированной нормативно-правовой базы данных.

В ПАО «МегаФон» работа по организации и планированию деловой карьеры и формированию кадрового резерва ведется согласно Положению о кадровом резерве и Положению о карьерном росте.

Карьера может протекать в виде и должностного, и личностно-профессионального роста. Первый – изменения должностного статуса, повышения в должности по вертикали. Личностно-профессиональный рост – подъем своего профессионализма работником. Работа по повышению квалификации персонала связывается с горизонтальным карьерным ростом работников. В ПАО «МегаФон» осуществляется только повышение квалификации сотрудников.

Большое внимание в ПАО «МегаФон» уделяется проведению периодической аттестации специалистов организации.

Рассмотрим показатели эффективности оценки и аттестации персонала в табл. 5.

Таблица 5 – Показатели оценки и аттестации персонала

Показатель	Формула	Расчет
процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)	количество сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы / общее количество персонала $\times 100\%$	$50 \text{ чел.} / 56 \text{ чел.} \times 100\% = 89,29 \%$
процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)	количество сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности / общее количество персонала $\times 100\%$	$52 \text{ чел.} / 56 \text{ чел.} \times 100\% = 92,86 \%$
процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)	количество сотрудников, проходящих независимую оценку / общее количество персонала $\times 100\%$	$54 \text{ чел.} / 56 \text{ чел.} \times 100\% = 96,43 \%$

Организацией и планированием деловой карьеры и аттестации непосредственно занимается менеджер по персоналу ПАО «МегаФон». Реализуется планирование и ведение сотрудника организации с момента приема его на работу, разработаны карьерограммы. Организация регулярно и системно проводит оценку и аттестацию персонала, что влияет напрямую на качество персонала.

Задачи аттестации персонала ПАО «МегаФон»:

- установление соответствия сотрудника одной из профессиональных категорий;
- выявление недостатков в уровне профессиональной подготовки сотрудника при выполнении функциональных обязанностей;
- контроль и оценка трудовой деятельности;
- анализ и контроль выполнения рекомендаций аттестационной комиссии.

Итоги аттестации могут выражаться в денежных результатах: премирование за уровень профессионального мастерства в процентах к

должностному окладу, при этом премия носит систематический характер и не является частью должностного оклада и других премиальных выплат.

В ПАО «МегаФон» используется простая повременная и повременно – премиальная системы оплаты труда.

Начисление заработной платы производится централизованно по данным табеля рабочего времени.

При совмещении профессий и выполнения обязанностей временно отсутствующих работников производятся доплаты по взаимному соглашению сторон.

Выплаты компенсационного характера устанавливаются к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работникам при наличии оснований для их выплаты в пределах фонда оплаты труда, утвержденного на соответствующий финансовый год.

Для работников компании устанавливаются следующие выплаты компенсационного характера:

- работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- за работу в местностях с особыми климатическими условиями;
- за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных;
- за увеличение объёма работ или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определённой трудовым договором;
- за расширение зоны обслуживания;
- за совмещение профессий (должностей);
- за сверхурочную работу,
- за работу в ночное время;
- за работу в выходные и нерабочие праздничные дни.

Выплаты стимулирующего характера, размеры и условия их осуществления устанавливаются коллективными договорами,

соглашениями и локальными нормативными актами в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников. К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты, направленные на стимулирование к качественному результату труда, поощрение за выполненную работу.

Рассмотрим показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала в табл. 6.

Таблица 6 – Показатели мотивации и стимулирования персонала

Показатель	Формула	Расчет
процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности)	процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату / общее количество персонала $\times$ 100%	$47 \text{ чел.} / 56 \text{ чел.} \times 100\% = 83,93 \%$
соотношение фиксированной и переменной частей заработной платы	$(\text{фиксированная часть} \times 100 \%) / \text{средняя заработная плата сотрудника,}$ $(\text{переменная часть} \times 100 \%) / \text{средняя заработная плата сотрудника}$	фиксированная часть – 25 000 руб. (84 %), переменная часть – 5 000 руб. (16 %)

Размер выплат стимулирующего характера определяется в процентном отношении к окладу (должностному окладу), ставке заработной платы и (или) в абсолютном размере.

Выплаты стимулирующего характера устанавливаются:

- 1) за интенсивность и высокие результаты работы;
- 2) за качество выполняемых работ;
- 3) за выполнение особо важных и срочных работ;
- 3) за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- 4) премиальные выплаты по итогам работы за период.

Работники, совершившие прогул, появившиеся на работе в нетрезвом состоянии, либо отсутствующие на работе более трех часов

непрерывно или суммарно в течение рабочего дня без уважительной причины и нарушившие правила внутреннего трудового распорядка лишаются премии полностью или частично в том расчетном периоде, в котором совершены эти нарушения.

Работникам оплачивается ежегодный основной отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Предоставление отпусков рабочим, руководителям, специалистам производится в соответствии с графиком отпусков.

Производятся мероприятия, направленные на улучшение условий труда:

- своевременная выдача рабочим специальной одежды;
- средств индивидуальной защиты;
- разделение комнаты гигиены женщин и мужчин отдельно, помещения для приема пищи;
- выделяются средства на проведение культмассовой, физкультурно – оздоровительной работы;
- фотографии наиболее отличившихся работников вывешиваются на Доску почета и др.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существующая система стимулирования труда направлена на решение следующих задач:

- повышение эффективности производства;
- повышение конкурентоспособности и качества выпускаемой продукции;
- повышению производительности труда;
- сокращение текучести.

В отделе кадров имеются необходимые регламентирующие документы: должностные инструкции, штатное расписание, приказы, личные дела, отчеты и ведомости, планы и отчеты по труду и заработной плате, трудовые договора. Кадровые документы находятся как в

электронном, так и в печатном виде и находятся в приемлемом состоянии. В отделе персонала довольно эффективно ведется документообеспечение и контролируется документооборот. Все документы систематизированы и ведется контроль по их исполнению, содержанию и состоянию.

### **1.3. Анализ подбора персонала в ПАО «МегаФон»**

В нашей работе, подбор персонала - процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии [25].

В ПАО «Мегафон» есть отдел кадров, в котором числятся менеджеры по персоналу. Ведущий менеджер по персоналу проводит изучение установленной документации по учёту кадров, связанной с приёмом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников, отслеживание результатов аттестации работников и оценку их деловых качеств с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах.

Готовит предложения по замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение. Принимает участие в работе по адаптации вновь принятых работников к производственной деятельности. Анализирует состояние трудовой дисциплины, и выполнение работниками правил внутреннего трудового распорядка. Контролирует своевременное оформление приёма, перевода и увольнения работников, выдачу справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности. Соблюдает правила хранения и заполнения трудовых книжек, подготовку документов для установления льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам, а также внесение соответствующей информации в банк данных о работниках.



Рассмотрим следующие показатели эффективности поиска и подбора персонала:

- % вакансий, заполненных кандидатами (от общего числа вакансий)

Всего вакансий – 24, принято – 9 чел., следовательно, в Уральском филиале ПАО «МегаФон» 37,5 % заполненных вакансий.

- средние затраты на заполнение одной вакансии складываются из стоимости публикации объявлений в СМИ – 39 500 руб./год и приобретение дополнительных канцелярских принадлежностей – 6 000 руб./год. Итого – 45 500 руб./год. За последний год было получено 122 анкеты кандидатов, следовательно, в среднем тратится 373 руб./ чел., хотя принятых всего – 9 чел.

Для того чтобы подобрать кандидата на должность специалиста офиса, был применен такой метод, как конкурс.

Информирование о конкурсе осуществлялось через средства массовой информации: местную газету, Интернет и телевидение. Была опубликована реклама, в которой рассказывалось о конкурсе на замещение данной должности, и описывались требования к кандидату.

Также в информационном объявлении был определен срок подачи заявлений для участия в конкурсе (один месяц со дня выхода объявления) и перечень документов, которые необходимо предоставить.

В течение месяца претенденты предоставляли документы, оформляли заявление для участия в конкурсе, проходили первичное собеседование.

В ходе первичного собеседования, были определены дата конкурса, озвучены основные требования к кандидату, предоставлен перечень вопросов, по которым будет проходить собеседование.

На этапе первичного собеседования было отказано 6 кандидатам из 14, подавших заявление. Основные причины отказа - несоответствие уровня образования (4 человека), невозможность совмещения данной

должности с другим видом деятельности (1 человек), несоответствие личностных качеств претендента для данной должности (1 человек).

Таким образом, для участия в конкурсе заявилось 8 человек.

Требования к должности разрабатываются на основании разделов «требования к квалификации» Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, а также Тарифно-квалификационных характеристик по должностям работников отдельных отраслей.

К специалисту офиса предъявляются следующие требования:

- высшее образование (желательно профиль «реклама»);
- стаж работы по данному направлению не менее 1 года;
- отсутствие судимости и нарушений законодательства;
- знание нормативных документов, регламентирующих организацию деятельности по предоставлению услуг сотовой связи;
- умение оформлять документы, необходимые для организации профессиональной деятельности;
- личностные качества, которые позволяют работать с клиентами, и выстраивать взаимодействие с представителями различных учреждений и ведомств.

Приоритетным является опыт работы в данном направлении, знание конкурентов, дополнительные специализации, помогающие осуществлять данное направление профессиональной деятельности.

Из 8 претендентов, участвующих в конкурсе, высшее образование имели 6, 2 - получали в настоящий момент в заочной форме, что являлось отрицательным фактором, при приеме на работу. 3 человека имели специализацию, способствующую эффективному выполнению должностных обязанностей специалиста офиса (консультирование и диагностика, специалист по рекламе, менеджмент).

Опыт работы более 2 лет имели 7 человек, 1 человек - 3 года, из них - 5 человек занимались аналогичной деятельностью.

Личностные качества претендентов определялись достаточно субъективно, без применения какого-либо диагностического инструментария. Был определен день собеседования с претендентами, причем дата была выбрана по согласованию со всеми претендентами, чтобы не ущемлять их права на участие в очередном этапе конкурса.

Претендентам был предложен перечень вопросов для собеседования, в ходе которого определялось знание нормативных документов, профессионально-личностная позиция претендента, дополнительная информация, не указанная в анкете, возможности организации рабочего дня (совмещение с другими видами деятельности).

Процедура собеседования проходила в течение определенного регламента - на каждого претендента было отведено примерно 25-30 минут. В конкурсную комиссию входили – генеральный директор, менеджер по кадрам. В ходе собеседования была создана достаточно комфортная психологическая обстановка, позволяющая претендентам раскрыться и показать свои профессионально-личностные особенности.

По результатам собеседования выяснилось следующее:

- часть претендентов имеют недостаточное представление о предстоящей выполняемой деятельности, должностных обязанностях специалиста (3 человека);
- большая часть претендентов показали слабое знание нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность (5 человек);
- 4 человека продемонстрировали умение выстраивать профессиональный диалог на оптимальном уровне, 3 человека - на достаточном, 1 - на низком уровне;

- при предъявлении профессионально-личностной позиции 5 человек показали сформированную зрелую профессионально-личностную позицию, 3 человека - слабо сформированную позицию как специалиста;

- у одного претендента была заявка на совмещение профессиональной деятельности с другим видом деятельности, что оказалось невозможным по причине организации режима рабочего дня;

- необходимый опыт оформления документов имели 3 человека, навыки владения персональным компьютером – 6 человек;

- мотивация смены места работы у 6 человек была объективная, у 2 – субъективная, на первое место выходил материальный фактор.

После собеседования претенденты были информированы о сроках предоставления результатов конкурса, о том, что результаты будут сообщены индивидуально каждому в письменной форме. Результаты сообщены претендентам в течение двух недель после индивидуального собеседования. Таким образом, в ходе заявленного конкурса на основе методов подбора, анализа документов и результатов собеседования, был выбран претендент для выполнения должностных обязанностей специалиста офиса.

В ходе применения методов подбора были выявлены следующие проблемы:

- наличие достаточно большого количества заявлений от претендентов, несоответствующих по уровню образования;

- субъективная оценка при определении личностных качеств претендентов;

- отсутствие рекомендаций с предыдущего места работы.

Данные проблемы затрудняли процедуру подбора кандидата на должность, следовательно, необходимо спланировать меры по нивелированию данных сложностей.

## **Выводы по 1 главе**

Главным приоритетом для ПАО «Мегафон» является сохранение лидирующего положения на рынке. Основная цель ПАО «Мегафон» в постоянно меняющемся мире – инвестировать, продвигать инновации и удовлетворять растущие потребности клиентов. Постоянная работа на перспективу и предвосхищение новых тенденций позволяют ПАО «Мегафон» меняться самим и вести за собой других.

ПАО «Мегафон» был основан 20 лет назад, Уральский филиал ПАО «Мегафон» - 13 лет назад, и на протяжении всей своей истории Компания формировала свое будущее, предоставляя клиентам инновационные продукты и услуги.

Особое внимание в работе было уделено финансовому анализу деятельности компании. В рамках данного анализа были проанализированы доходы компании за 2014-2015 гг.

Как показывают данные, общая численность работающих на предприятии выросла с 38 до 49 человек в 2014 г., а затем увеличилась ещё на 7 человек и составила 56 человек.

В организации имеются все необходимые регламентирующие документы: должностные инструкции, штатное расписание, приказы, личные дела, отчеты и ведомости, планы и отчеты по труду и заработной плате, трудовые договора. Кадровые документы находятся как в электронном, так и в печатном виде и находятся в приемлемом состоянии. Довольно эффективно ведется документообеспечение и контролируется документооборот. Все документы систематизированы и ведется контроль по их исполнению, содержанию и состоянию.

Регулирование трудовых отношений в системе управления персоналом осуществляется в строгом соответствии с трудовым законодательством РФ.

В ходе применения методов подбора персонала были выявлены следующие проблемы, которые напрямую влияют на повышение текучести кадров и снижение производительности труда:

- неэффективность применения нормативно-правовой документации (Положение о подборе персонала);

- использование однообразного источника подбора персонала;

- отсутствие профиля должности;

- принятие решения о приеме на работу длится около двух недель, что затягивает процесс подбора, а также приводит к тому, что подходящие кандидаты к тому времени трудоустраиваются.

## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ПАО «МЕГАФОН»**

### **2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию подбора персонала в ПАО «МегаФон»**

Проанализировав систему управления персоналом в ПАО «МегаФон», а конкретно процедуру подбора персонала были выявлены проблемы:

- неэффективность применения нормативно-правовой документации (Положение о подборе персонала);
- использование однообразного источника подбора персонала;
- отсутствие профиля должности;
- принятие решения о приеме на работу длится около двух недель, что затягивает процесс подбора, а также приводит к тому, что подходящие кандидаты к тому времени трудоустраиваются.

Главная функция подбора персонала для ПАО «МегаФон» – иметь четкую логическую структуру обеспечения предприятия соответствующим числом персонала с надлежащим уровнем квалификации.

Цель подбора персонала – набрать квалифицированных кандидатов и отобрать потенциально пригодных для ПАО «МегаФон».

Для реализации поставленной цели ставятся следующие задачи:

- выбрать источник и метод подбора претендентов;
- определить требования к претендентам;
- принять и проанализировать заявительные документы;
- осуществить предварительную отборочную беседу;
- проверить профессиональные и личностные качества, а также состояние здоровья;

- провести собеседование с кандидатами, претендующими на вакантные должности;

- принять решение по результатам собеседования.

В результате реализации для ПАО «МегаФон» прогнозируем достичь следующих положительных результатов:

- соответствующее число персонала;
- сокращение в среднем текучести кадров;
- уменьшение потерь рабочего времени;
- повышение среднего уровня производства.

Предложенные мероприятия по организации подбора персонала представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Направления деятельности руководителя по совершенствованию процедуры подбора персонала

<i>Мероприятия</i>	<i>Содержание деятельности</i>	<i>Сроки</i>	<i>Затраты</i>
Разработка и утверждение нового Положения о подборе персонала	Руководитель филиала и менеджер по персоналу разрабатывают и утверждают Положение о подборе персонала	Август – Октябрь 2016	Входит в оплату труда руководителя и менеджера
Формирование новых источников, как внешних, так и внутренних	Менеджер по персоналу формирует базу внешних и внутренних источников подбора персонала	Постоянно	Размещение объявлений о вакансии в СМИ, Центрах занятости и т. д.
Согласно обязанностям вакантной должности составление Профиля должности	Менеджер по персоналу составляет Профили должности по имеющимся вакансиям	Постоянно	Входит в оплату труда менеджера
Утверждение сроков о принятии решений в течение 3-5 дней	Менеджер по персоналу составляет новый алгоритм принятия решений относительно выбора специалиста	Постоянно	Входит в оплату труда менеджера

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.



*1. Разработка и утверждение нового Положения о подборе персонала.*

В новое Положение о подборе персонала входит: общие положения, формирование заявки на поиск персонала, методы поиска персонала, отбор резюме, собеседование и тестирование, прекращение поиска соискателей, ответственность за отбор персонала. Проект Положения представлен в Приложении 5.

*2. Формирование новых источников подбора персонала, как внешних, так и внутренних.* Можно попробовать использовать новые внешние источники: участие в ярмарках вакансий, выставках, где компания может позиционировать себя как успешного работодателя с гарантированным рабочим местом. Также необходимо расширить источники через уже имеющийся персонал, рассмотреть, кого можно перевести на вновь открывающиеся должности, либо повысить, а также предложить им посоветовать своим друзьям и знакомым.

*3. Составление Профиля должности.* Одним из крупных преимуществ в подборе персонала, является автоматический отбор кандидатов на указанную менеджером должность по сформированному набору критериев с заданием обязательности и удельного веса критериев - Профилю должности.

Отбор осуществляется на основании всей информации, которая есть на момент запроса в системе. Поиск ведется:

1. По кандидатам.
2. По кандидатам, состоящим в резерве на должность.
3. По сотрудникам.
4. По бывшим сотрудникам.

Кроме того, опираясь на информацию об удельном весе критериев можно автоматически вычислить процент соответствия кандидата

должности и определить потенциальных кандидатов в порядке возрастания (убывания) процента соответствия.

*4. Утверждение сроков о принятии решений в течение 3-5 дней.*

Регламентировать сроки о принятии решения относительно кандидатов на вакантную должность. Сократить срок рассмотрения с 14 дней до 3-5. Решение можно принимать при обсуждении на еженедельном совещании.

Таким образом, для начала совершенствования подбора персонала необходимо подготовить всю документационную базу, в том числе нормативно-правовую.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию подбора персонала в ПАО «МегаФон»**

Для разработки мероприятий по совершенствованию подбора персонала необходимо рассмотреть нормативно-правовые документы.

Трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

Нормативно-методическое обеспечение мероприятий по совершенствованию подбора персонала – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в

установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом в целом и отбора кадров, в частности.

Группировка нормативно-методических материалов, характеристика их содержания, примеры норм, нормативов, наименования некоторых документов можно представить в таблице 8.

Таблица 8 - Группировка нормативно-методических материалов

<i>Группы нормативно- правовых документов</i>	<i>Содержани е документов</i>	<i>Примеры норм, нормативов и документов</i>	<i>Наименование документов</i>
Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера	Регламентируют задачи, функции, права, обязанности и подразделений и отдельных работников системы управления персоналом, содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом	1) Законодательные акты по вопросам труда и кадров 2) Указы президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, оплаты труда, занятости и т.п. 3) Руководящие документы и Минтруда РФ и других государственных органов 4) Приказы, положения, инструкции, методические указания и другие документы министерства, госкомитета, ведомства, если им подчиняется организация. 5) Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации по вопросам труда, численности, оплаты труда и т.п.	Гражданский кодекс РФ Трудовой кодекс РФ Закон «О занятости населения РФ» Указ президента РФ «О привлечении и использовании в РФ иностранной рабочей силы» Постановление Правительства РФ «О мерах по социальной защите инвалидов» Постановление Минтруда РФ «Об утверждении тарифно-квалификационных характеристик по общеотраслевым должностям служащих» Правила внутреннего трудового распорядка Трудовой договор Положение о подразделении Должностная инструкция Штатное расписание

Ответственность за обеспечение подбора персонала нормативно-методическими документами несет менеджер по подбору персонала и руководитель отдела персонала.

На основе типовых документов с учетом особенностей организации менеджер по подбору персонала разрабатывает документы для внутреннего пользования.

При приеме на работу новых работников их знакомят с их должностными инструкциями. После ознакомления с ними работник расписывается в специальном журнале, подтверждая этим, что он ознакомлен с содержанием своей работы и готов следовать предъявленным требованиям.

Должностная инструкция определяет основное содержание работы, которая должна выполняться работником, занимающим данную должностную позицию: что собой представляет данная работа, какие виды деятельности и обязанности она включает в себя, ответственность и полномочия, ее место в формальной структуре организации. Подробность и детальность должностных инструкций могут различаться в разных организациях.

Для того чтобы эффективно внедрять предложенные мероприятия необходимо разработать Положение о подборе персонала. Проект Положения представлен в Приложении 5. В данном документе предложена типовая структура: общие положения, формирование заявки на поиск персонала, методы поиска персонала, а также предложены специфические разделы, такие как: отбор резюме, собеседование и тестирование, прекращение поиска соискателей, ответственность за отбор персонала.

### 2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию подбора персонала в ПАО «МегаФон»

Для экономического обоснования технологии подбора персонала для ПАО «МегаФон» необходимо произвести расчет ожидаемой экономической эффективности от предложенных мероприятий по

Определим ожидаемую годовую экономическую эффективность от повышения качества набранных работников ПАО «МегаФон».

Рассмотрим смету затрат в табл. 9.

Таблица 9 – Смета затрат на мероприятия по совершенствованию подбора персонала в ПАО «МегаФон»

Статья затрат	Сумма, руб.
размещение объявлений о вакансии в СМИ, Центрах занятости	50 000
участие в ярмарках и выставках	250 000
Итого:	300 000

Чистая прибыль за 2016 год составит 48 526 тыс. руб. Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий в табл. 10.

Таблица 10 – Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию подбора персонала в ПАО «МегаФон»

Показатель	Формула	Результат
Годовой экономический эффект	$\Delta \Gamma = \Pi / K$	$48\,526 / 300 = 161,75$
Срок окупаемости	$T_{ок} = K / \Pi$	$300 / 48\,526 = 0,01$
Экономия суммарных затрат по сокращению текучести кадров	$\Delta \Sigma_3 = \sum_{i=1}^n P_{т баз} \left( 1 - \frac{K_{т пл.}}{K_{т баз}} \right)$	$\Delta \Sigma_3 =$ $\sum_{i=1}^n P_{т баз} \left( 1 - \frac{K_{т пл.}}{K_{т баз}} \right) = 450\,000$ руб. $\times \left( 1 - \frac{10\%}{15\%} \right) = 450\,000 \text{ руб.} \times (1 - 0,66) = 450\,000 \text{ руб.} \times 0,34 = 153\,000 \text{ руб.}$

Итого сумма затрат в первый год – 300 000 руб., в последующие года вероятно изменение суммы в связи с изменением цен на рынке услуг (публикация объявлений, участие в выставках).

Судя по тому, что Эг положителен, а срок окупаемости меньше, чем срок реализации мероприятий, то предложенные мероприятия целесообразны.

Текучесть кадров в значительной степени увеличивает суммарные расходы предприятия на поиск новых работников, проведение мероприятий по их ускоренной адаптации и т. д.

В среднем, в настоящее время расходы предприятий при увольнении и замене 1го работника в Уральском филиале ПАО «МегаФон» составляют около 50 тыс. рублей.

Суммарные затраты на оказание услуг за счет уменьшения текучести кадров при вышеуказанных условиях, сократятся на 153 тыс. руб. в год.

Социальную эффективность рассмотрим в табл. 11.

Таблица 10 – Социальная эффективность мероприятий по совершенствованию подбора персонала в ПАО «МегаФон»

Показатель	Описание
Сплоченность	формирование сплоченной команды сотрудников, которые будут трудиться для развития организации и увеличения производительности труда
Условия труда	создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников; достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.)
Социально-психологический климат	возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.

Также возможны вторичные эффекты от совершенствования подбора персонала:

1. Увеличение выработки объемов услуг:

- по рабочим за счет появления дополнительных квалифицированных (а не кандидатов, принятых без организации подбора персонала) кадров;

- по руководителям за счет более качественной организации труда при прочих равных условиях.

В данном случае имеется в виду, что пришел на работу новый квалифицированный специалист который смог более продуктивно организовать работу или выявить финансовые нарушения, что помогло компании экономить финансовые средства или в настоящем или в будущем (за счет избегания уплаты штрафов).

2. Прочие затраты, связанные с наймом персонала. Например, затраты на прохождение медосмотра при приеме на работу в собственном медпункте или в сторонних учреждениях за счет предприятия. Имеется в виду, что при организации качественного подбора сотрудников эти затраты на каждое рабочее место могут быть почти единовременными, а в случае приема на работу без организации подбора персонала - возрастут в разы.

3. Затраты на обучение нового сотрудника, если без обучения он не может быть допущен до самостоятельной работы. Каждого нового сотрудника необходимо сначала обучить, прежде чем он начнет приносить компании пользу.

4. Заработная плата нового работника, начисленная за время прошедшее до допуска его к самостоятельной работе. Аналогично предыдущим пунктам, пока сотрудник не приступил к самостоятельной работе и соответственно не начал приносить компании пользу, он просто

получает заработную плату, по сути, являясь экономическим балластом для компании.

Еще раз подчеркнем, что данные эффекты являются вторичными и при их оценке нужен весьма осторожный подход, основанный прежде всего на четкой логике.

Таким образом, экономическая и социальная эффективность должна быть уравновешена и поставлена в согласие. Это зависит от конъюнктурного положения, экономического состояния предприятия, степени занятости на рынке труда, структуры ценностей сотрудников и других факторов.

### **Выводы по 2 главе**

На основании проанализированного подбора персонала в ПАО «МегаФон» были предложены следующие мероприятия:

1. Разработка и утверждение Положения о подборе персонала.
2. Формирование новых источников набора персонала, как внешних, так и внутренних.
3. Составление Профиля должности.
4. Утверждение сроков о принятии решений в течение 3-5 дней.

Нормативно-правовое обеспечение мероприятий заключается в документах, необходимых для подбора персонала, таких как: Положение о подборе персонала, штатное расписание, должностные инструкции, трудовой договор, правила внутреннего трудового распорядка в организации есть.

Прогнозирование социально-экономической эффективности дает положительные результаты, что дает основания считать данные мероприятия оптимальными и целесообразными.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая служба предприятия является основным функциональным подразделением по управлению персоналом. Возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых ныне действуют предприятия в рамках общего становления рыночных отношений в стране в целом.

Основной задачей при подборе персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Отбору работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствии качеств претендентов требованиям предается большое значение.

Была проанализирована организация – Уральский филиал ПАО «МегаФон».

ПАО «Мегафон» был основан 20 лет назад, Уральский филиал ПАО «Мегафон» - 13 лет назад, и на протяжении всей своей истории Компания формировала свое будущее, предоставляя клиентам инновационные продукты и услуги.

Особое внимание в работе было уделено финансовому анализу деятельности компании. В рамках данного анализа были проанализированы доходы компании за 2014-2015 гг.

Как показывают данные, общая численность работающих на предприятии выросла с 38 до 49 человек в 2014 г., а затем увеличилась ещё на 7 человек и составила 56 человек.

В ходе применения методов подбора были выявлены следующие проблемы:

- неэффективность применения нормативно-правовой документации (Положение о подборе персонала);
- использование однообразного источника подбора персонала;
- отсутствие профиля должности;
- принятие решения о приеме на работу длится около двух недель, что затягивает процесс подбора, а также приводит к тому, что подходящие кандидаты к тому времени трудоустраиваются.

Данные проблемы затрудняли процедуру подбора кандидата на должность, следовательно, необходимо спланировать меры по нивелированию данных сложностей.

На основании проанализированного подбора персонала в ПАО «МегаФон» были предложены следующие мероприятия:

1. Разработка и утверждение Положения о подборе персонала.
2. Формирование новых источников набора персонала, как внешних, так и внутренних.
3. Составление Профиля должности.
4. Утверждение сроков о принятии решений в течение 3-5 дней.

Социальная эффективность: обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.); формирование сплоченной команды сотрудников, которые будут трудиться для развития организации и увеличения производительности труда; создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

Также возможны вторичные эффекты от совершенствования подбора персонала:

1. Увеличение выработки объемов услуг: по рабочим; по руководителям.

2. Прочие затраты, связанные с наймом персонала.

3. Затраты на обучение нового сотрудника, если без обучения он не может быть допущен до самостоятельной работы.

4. Заработная плата нового работника, начисленная за время прошедшее до допуска его к самостоятельной работе.

Текущий (годовой) экономический эффект составит 162, срок окупаемости – чуть меньше месяца.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева, И.Н. Управление кадрами [Текст] / И.Н. Андреева. – СПб.: БХВ-Петербург, 2013. – 416 с.
2. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст] / Т.Ю. Базаров. – СПб.: Юрайт, 2015. – 382 с.
3. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2015. – 352 с.
4. Баскина, Т. Техники успешного рекрутмента [Текст]/ Т. Баскина. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 288 с.
5. Баттрик, Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. 2-е изд. [Текст] / пер. с англ., под ред. В.Н. Фунтова. - СПб.: Питер, 2008.
6. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала [Текст] / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – СПб.: Академия, 2015. – 240 с.
7. Беляева, И.Ю. Теория и практика корпоративного управления [Текст] / И.Ю. Беляева. – М.: Кнорус, 2009. – 148 с.
8. Беляцкий, Н.П. Деловая карьера [Текст] / Н.П. Беляцкий, А.В. Маевская. – СПб.: Мисанта, 2013. – 208 с.
9. Биктяков, К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст] / К.С. Биктяков. – М.: Спутник, 2014. – 244 с.
10. Бухалков, М. И. Управление персоналом [Текст] / М. И. Бухалков. - М: ИНФРА-М, 2008.- 400 с.
11. Бушнелл, Н. Как найти, нанять, удержать и развить новые таланты [Текст] / Н. Бушнелл, Дж. Стоун. – М.: ДМК-Пресс, 2015. – 168 с.
12. Бычков, В.Д. Управление персоналом [Текст]/ В.Д. Бычков. – М.: Инфра-М, 2014. – 240 с.
13. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.

14. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Кнорус, 2011. - 282 с.
15. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
16. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2014. – 464 с.
17. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 288 с.
18. Долгов, А.И. Теория организации [Текст]: учебное пособие / А.И. Долгов. – М.: Флинта: МПСИ, 2008. – 224 с.
19. Доскова, Л. Управление персоналом [Текст] / Л. Доскова. - М.: Эксмо, 2008 - 32 с.
20. Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель [Текст] / П.Ф. Друкер. – СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 240 с.
21. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
22. Касьянова, Г.В. Настольная книга кадровика [Текст] / Г.В. Касьянова. – М.: АБАК, 2015. – 512 с.
23. Кибанов, А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, № 12, 2011. – 25 с.
24. Кибанов, А.Я. Основы управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2015. – 448 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: ДРОФА, 2015. – 240 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2015. – 416 с.

28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2015. – 304 с.
29. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2014. – 432 с.
30. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М.: Феникс, 2015. – 384 с.
31. Колосова, Р.П. Экономика персонала [Текст] / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 896с.
32. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом [Текст]/ В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2015. – 480 с.
33. Крупина, Е. 101 совет менеджеру по подбору персонала [Текст] / Е. Крупина. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 80 с.
34. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом [Текст]/ Е.В. Куприянчук. – М.: Инфра-М, 2014. – 256 с.
35. Леженкина, Т.И. Научная организация труда [Текст]: учеб. / Т.И. Леженкина. – М. : Маркет ДС, 2011. – 232 с.
36. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]/ А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2014. – 448 с.
37. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2015. – 222 с.
38. Лукичева, Л. И. Управление персоналом [Текст] / Л. И. Лукичева. - М.: Омега -Л, 2007. - 264 с.
39. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2015. – 492 с.
40. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст]/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.

41. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. – 562 с.
42. Обозов Н.Н. Интенсивная подготовка менеджера [Текст] / Н.Н. Обозов. – СПб.: БХВ-Петербург, 2012. – 240 с.
43. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2015. – 532 с.
44. Парабеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]/ А. Парабеллум. – СПб.: Питер, 2015. – 208 с.
45. Самыгин, С.А. Управление персоналом [Текст]/ С.А. Самыгин. – М.: Феникс, 2015. – 288 с.
46. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст]/ А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с.
47. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2014. – 128 с.
48. Трудовой кодекс РФ (принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года). – М.: Эксмо, 2012. – 192 с.
49. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 68 с.
50. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
51. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 60 с.

## ГЛОССАРИЙ

<i>Административно-правовые методы</i>	являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Аудит персонала</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития;</li> <li>- диагностика причин возникновения проблем по вине персонала;</li> <li>- выработка конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом.</li> </ul> <p>Предметом аудита персонала являются все составляющие процесса управления персоналом.</p>	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Аутсорсинг</i>	передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Аутстаффинг</i>	оформление в штат специализированного агентства сотрудников, работающих в компании, которая по тем или иным причинам не хочет больше содержать этот персонал у себя	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Карьера</i>	субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом», это «индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.



	протяжении рабочей жизни человека	
<i>Кадровое планирование</i>	элемент общей системы планирования предприятия, в рамках которого решаются задачи обеспечения его рабочей силой необходимой численности и качества, а также совершенствования социальных отношений	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Лизинг персонала</i>	использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Маркетинг персонала</i>	вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале	Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.
<i>Методы управления</i>	совокупность приёмов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Мотивирование</i>	процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Организация</i>	с одной стороны, совокупность предметов и средств труда, а с другой стороны - совокупность людей, объединенных для производства товаров или услуг с помощью этих предметов и средств труда	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Оценка эффективности управления персоналом</i>	систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.

	деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия	
<i>Персонал</i>	личный состав учреждения, предприятия; служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Подбор персонала</i>	процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии	Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.
<i>Система управления персоналом организации</i>	система, в которой реализуются функции управления персоналом	Байтасов Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
<i>Социально-психологические методы</i>	способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Структура управления персоналом</i>	совокупность подразделений, непосредственно занимающихся персоналом, и их качественные и количественные взаимосвязи	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Управление персоналом</i>	многогранный и исключительно сложный процесс, который характеризуется своими специфическими особенностями и закономерностями	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Человеческие ресурсы</i>	понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.

<i>Экономическая эффективность</i>	результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Экономические методы управления</i>	способы воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «качать»	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Свидетельство о государственной регистрации юридического лица ПАО «Мегафон»



**Министерство Российской Федерации по налогам и сборам**

**СВИДЕТЕЛЬСТВО**

**о постановке на учет юридического лица в налоговом органе  
по месту нахождения на территории Российской Федерации**

Настоящее Свидетельство выдано в соответствии с положениями Налогового кодекса Российской Федерации

юридическому лицу **Открытое акционерное общество «МегаФон»**  
(полное наименование в соответствии с учредительными документами)

ОГРН 

1	0	2	7	8	0	9	1	6	9	5	8	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

место нахождения **115035, Г. МОСКВА, НАБ. КАДАШЕВСКАЯ, Д. 30**  
(адрес места нахождения в соответствии с учредительными документами)

реквизиты свидетельства о государственной регистрации **15.07.2002, 78,004009033**  
(дата внесения записи в ЕГРЮЛ, серия и номер свидетельства)

наименование органа, выдавшего свидетельство о государственной регистрации  
юридического лица **ИМНС РОССИИ ПО ЦЕНТРАЛЬНОМУ РАЙОНУ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

и подтверждает постановку юридического лица на учет **31.01.2005**  
(число, месяц, год постановки на учет)

по месту нахождения в **ИФНС №06 по г. Москве**  
(наименование налогового органа и его код)

и присвоение ему  
ИНН/КПП 

7	8	1	2	0	1	4	5	6	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

 / 

7	7	0	6	0	1	0	0	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Свидетельство применяется во всех предусмотренных законодательством случаях и подлежит замене в случае изменения приведенных в нем сведений, а также в случае порчи, утраты.

Руководитель инспекции \_\_\_\_\_

Гаврилов А. К.  
\_\_\_\_\_  
(подпись, фамилия, инициалы)



М.П.

серия 77 № 007037724





ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ СВЯЗИ,  
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

# ЛИЦЕНЗИЯ

№ 104763 от “02” ноября 2012 г.

На оказание

*телематических услуг связи*

Настоящая лицензия предоставлена

*Открытому акционерному обществу*

*“МегаФон”*

Основной государственный регистрационный номер  
юридического лица (индивидуального предпринимателя)  
(ОГРН, ОГРНИП)

**1027809169585**

Идентификационный номер  
налогоплательщика (ИНН)

**7812014560**



ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ СВЯЗИ,  
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

# ЛИЦЕНЗИЯ

№ 104764 от “02” ноября 2012 г.

На оказание

*услуг связи по передаче данных, за исключением  
услуг связи по передаче данных для целей  
передачи голосовой информации*

Настоящая лицензия предоставлена

*Открытому акционерному обществу*

*“МегаФон”*

Основной государственный регистрационный номер  
юридического лица (индивидуального предпринимателя)  
(ОГРН, ОГРНИП)

**1027809169585**

Идентификационный номер  
налогоплательщика (ИНН)

**7812014560**

ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ СВЯЗИ,  
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

# ЛИЦЕНЗИЯ

№ 101244 от "25" июля 2012 г.

На оказание

*услуг подвижной радиотелефонной связи*

Настоящая лицензия предоставлена

*Открытому акционерному обществу*

*"МегаФон"*

Основной государственный регистрационный номер  
юридического лица (индивидуального предпринимателя)  
(ОГРН, ОГРНИП)

**1027809169585**

Идентификационный номер  
налогоплательщика (ИНН)

**7812014560**



## Приложение 3. Бухгалтерская отчетность

### БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС на 30 сентября 2015 г.

Организация ПАО "МегаФон"  
 Идентификационный номер налогоплательщика  
 Вид экономической деятельности деятельность в области электросвязи  
 Организационно-правовая форма / форме собственности Публичное акционерное общество/частная  
 Единица измерения: млн. руб.  
 Местоположение 115035, Российская Федерация, г. Москва, Кадашевская наб., д.30

Форма по ОКУД	КОДЫ
Дата (число, месяц, год)	0710001
по ОКПО	30.09.2015
ИНН	31090505
по ОКВЭД	7812014560
	64.20
по ОКПФ/ОКФС	12247/34
по ОКЕИ	385

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 30 сентября 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	356	341	262
	Результаты исследований и разработок	1120	1	1	3
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	196 613	201 964	181 796
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	128 995	117 023	144 341
	Отложенные налоговые активы	1180	1 381	1 475	3 379
	Прочие внеоборотные активы	1190	38 606	34 176	31 354
	Итого по разделу I	1100	365 952	354 980	361 135
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	1 253	1 294	1 868
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 066	503	942
	Дебиторская задолженность	1230	14 723	11 570	10 072
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	8 996	55 160	57 585
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	69 286	21 311	8 990
	Прочие оборотные активы	1260	11 185	10 829	9 393
	в том числе:				
	Авансы выданные	1261	7 698	7 325	7 000
	Прочие оборотные активы	1262	3 487	3 504	2 393
	Итого по разделу II	1200	106 509	100 667	88 850
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>472 461</b>	<b>455 647</b>	<b>449 985</b>

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 30 сентября 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	62	62	62
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	214	214	214
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 878	1 878	1 878
	Резервный капитал	1360	3	3	3
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	192 137	165 843	170 304
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>194 294</b>	<b>168 000</b>	<b>172 461</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	151 239	158 596	129 587
	Отложенные налоговые обязательства	1420	14 026	14 046	11 687
	Оценочные обязательства	1430	5 860	4 958	24 756
	Прочие обязательства	1450	2 304	2 303	2 168
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>173 429</b>	<b>179 903</b>	<b>168 198</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	48 185	49 301	19 973
	Кредиторская задолженность	1520	35 468	36 440	36 516
	в том числе:				
	Кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками	1521	25 728	25 921	25 569
	Задолженность перед персоналом	1522	2 535	3 597	4 623
	Задолженность по налогам и сборам	1523	6 508	5 936	5 339
	Задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	697	986	985
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	9 616	7 372	40 779
	Прочие обязательства	1550	11 469	14 631	12 058
	в том числе:				
	Авансы полученные	1551	8 846	10 931	9 446
	Прочие краткосрочные обязательства	1552	2 623	3 700	2 612
	Расчеты с учредителями	1553	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>104 738</b>	<b>107 744</b>	<b>109 326</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>472 461</b>	<b>455 647</b>	<b>449 985</b>

Руководитель ПАО «МегаФон» (подпись) Таврин И.В. (расшифровка подписи)  
«28» октября 2015 г.

ПАО «МегаФон»  
МЕГАФОН  
MegaFon PJSC

Главный бухгалтер (подпись) Стрелюхина Л.Н. (расшифровка подписи)

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
за 9 месяцев 2015 г.

Организация ПАО "МегаФон"  
Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид экономической деятельности деятельность в области электросвязи  
Организационно-правовая форма/форма собственности  
Публичное акционерное общество/частная  
Единица измерения: млн. руб.

Форма по ОКУД  
Дата (число, месяц, год)  
по ОКПО  
ИНН  
по ОКВЭД  
по СКОПФ/ОКФС  
по ОКЕИ

КОДЫ
0710002
30.09.2015
31090505
7812014560
64.20
12247/34
385

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 9 месяцев 2015 г.	За 9 месяцев 2014 г.
1	2	3	4	5
	Выручка	2110	216 327	213 539
	Себестоимость продаж	2120	(116 603)	(111 482)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	99 724	102 057
	Коммерческие расходы	2210	(20 224)	(20 044)
	Управленческие расходы	2220	(14 276)	(14 345)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	65 224	67 668
	Доходы от участия в других организациях	2310	125	135
	Проценты к получению	2320	3 755	4 330
	Проценты к уплате	2330	(10 648)	(10 675)
	Прочие доходы	2340	11 673	7 380
	в том числе			
	прочие доходы	2341	1 306	918
	курсовые разницы	2342	10 367	6 462
	Прочие расходы	2350	(24 014)	(26 247)
	в том числе			
	прочие расходы	2351	(8 003)	(7 985)
	курсовые разницы	2352	(16 011)	(18 262)
	расходы по реорганизации	2353	-	-
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	46 115	42 591
	Текущий налог на прибыль	2410	(9 971)	(7 890)
	в том числе			
	Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	476	388
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	4	(1 278)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	268	262
	Прочее	2460	(121)	448
	Чистая прибыль (убыток)	2400	36 295	34 133

#### Приложение 4. Бланк рекомендаций с предыдущего места работы

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

<i>Вопросы</i>	<i>Ответы</i>
Опишите коротко трудовую деятельность кандидата	
Каковы наилучшие и наихудшие стороны кандидата Вы можете отметить?	
С какими заданиями кандидат справлялся легко, а с какими с трудностями?	
Что Вы считаете достижениями и неудачами кандидата? Почему?	
Знаете ли Вы почему кандидат ушел на новую работу?	

## **ПОЛОЖЕНИЕ О ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА УРАЛЬСКОГО ФИЛИАЛА ПАО «МЕГАФОН»**

Настоящее Положение является внутренним документом ПАО «МегаФон» и определяет порядок подбора персонала в организацию. Оно является технологией, обязательной для исполнения при оценке всех без исключения кандидатов, каким бы предварительным образом они ни попали в организацию.

### **1. Общие положения**

- 1.1. Основной целью подбора персонала является своевременная комплектация организации эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.
- 1.2. Подбор персонала осуществляется на вновь вводимые в структуру организации должности или при замене увольняющегося/увольняемого сотрудника. Подбор также может проводиться без наличия вакансий, в целях сбора информации о потенциальных кандидатах, имеющих на рынке труда, для составления внешнего кадрового резерва.
- 1.3. Подбор персонала находится в компетенции отдела по работе с персоналом, представители которой в своей практической деятельности взаимодействуют со структурными подразделениями организации.
- 1.4. Информация о соискателях носит конфиденциальный характер и должна храниться в соответствии с Положением о защите персональных данных.
- 1.5. Организация подбора персонала в организации осуществляется в соответствии с действующим законодательством, а также на основании настоящего Положения.

### **2. Формирование заявки на поиск персонала**

2.1. Подбор персонала проводится на конкурсной основе.

2.2. В случае возникновения необходимости замещения вакантной должности, руководитель структурного подразделения формулирует требования к соискателю и условия его занятости, излагая их в форме стандартного бланка Заявки на поиск персонала (Приложение 1), подписывает ее и передает в отдел кадров. При необходимости отдел кадров проводит мониторинг рынка труда и сообщает среднюю заработную плату по данной вакансии Руководителю структурного подразделения, заполняющему Заявку.

2.3. В ситуации, когда подается Заявка на должность, не предусмотренную действующим штатным расписанием, Руководитель соответствующего подразделения готовит письменное обоснование введения новой должности, в котором указывает сумму компенсационного пакета, описание основных задач и функций сотрудника, изменения, которые необходимо внести в должностные инструкции существующих работников, взаимодействующих с новой штатной единицей. На основании этого и в случае признания целесообразности данного обоснования, Генеральный директор утверждает приказ о введении новой должности в штатное расписание предприятия.

2.4. Днем принятия Заявки в работу является дата утверждения Заявки Генеральным директором предприятия. Общий срок конкурса определяется индивидуально, в каждом конкретном случае.

### **3. Методы поиска персонала**

3.1. Отдел кадров организует поиск, используя различные методы, зависящие от уровня и требований, предъявляемых к вакантной должности. К методам поиска и отбора соискателей относятся внутренний набор (ротация) и внешние, такие как:

- использование базы данных кандидатов;
- использование специализированных сайтов сети Интернет;
- использование печатных изданий и СМИ;
- использование услуг кадровых и рекрутинговых агентств;

- использование услуг государственных центров занятости;
- прямой поиск соискателей.

3.2. Внутренний набор предполагает анализ внутренних ресурсов среди сотрудников с целью:

- сокращения расходов на поиск и упрощения процедуры подбора;
- реализации программы профессионального развития сотрудников.

3.3. Внутренний набор осуществляется следующим образом:

- информирование сотрудников об открытии вакансии;
- сбор и анализ информации о сотрудниках, желающих участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности;
- собеседования кандидатов с должностными лицами организации (начальником отдела по работе с персоналом, Руководителем структурного подразделения, в котором существует вакансия, Генеральным директором, его заместителем и др.);
- принятие окончательного решения о приеме кандидата на вакантную должность;
- оформление трудового договора в соответствии с действующим законодательством;
- информирование сотрудников организации о закрытии вакансии.

3.4. Поиск с помощью базы данных предполагает выявление претендентов на замещение вакансии из числа уже имеющихся кандидатов в базе.

3.5. В случаях отбора кандидатов с использованием сети Интернет и СМИ предполагается:

- разместить объявление об имеющейся вакансии на специализированных сайтах;
- опубликовать объявление в средствах массовой информации;
- оформить договор на оказание услуг (при необходимости).

3.6. В случае отбора соискателей с использованием услуг кадровых, рекрутинговых агентств, государственных центров занятости работа ведется согласно договору об оказании услуг.

3.7. Прямой поиск кандидатов осуществляется посредством:

- поиска информации о компаниях и потенциальных кандидатах;
- сбора рекомендаций;
- установления контакта с интересующими кандидатами.

3.8. Внешний отбор кандидатов осуществляется следующим образом:

- сбор и анализ анкет и резюме;
- конкурсный отбор анкет и резюме;
- собеседование с отобранными кандидатами;
- тестирование кандидатов, успешно прошедших собеседование;
- проверка кандидатов внутренней службой безопасности предприятия;
- принятие решения о приеме кандидата на вакантную должность;
- оформление с кандидатом трудового договора.

#### **4. Отбор резюме**

4.1. Отбор поступающих резюме (анкет) осуществляется посредством анализа резюме и выбора кандидатов, наиболее отвечающих требованиям, указанным в Заявке.

4.2. На основании конкурсного отбора резюме осуществляется дальнейшее взаимодействие с кандидатами.

4.3. Отобранные резюме могут предоставляться лицу, ответственному за Заявку, по запросу.

#### **5. Собеседование и тестирование**

5.1. Целью очного собеседования является окончательный отбор соискателей для занятия вакантной должности, указанной в Заявке.

5.2. Собеседование проводится в присутствии начальника отдела по работе с персоналом, руководителя структурного подразделения, подавшего Заявку, Генеральным директором, его заместителем и другими лицами при необходимости.

5.3. В ходе первичного собеседования происходит уточнение информации, предоставленной соискателем в резюме и отбор кандидатов, наиболее



соответствующих требованиям, указанным в Заявке, для приглашения на тестирование.

5.4. С целью получения более развернутой информации о соискателе практикуется тестирование. Выбор тестовых методик осуществляется индивидуально на основании требований, указанных в Заявке.

5.4.1. Заполненные бланки тестовых методик, количественные результаты носят конфиденциальный характер и хранятся в отделе по работе с персоналом в соответствии с Положением о защите персональных данных.

5.4.2. Характеристика результатов тестирования излагается в виде общего заключения в форме Результаты тестирования (Приложение 2) с целью передачи лицу, ответственному за Заявку. Характеристика результатов тестирования служит источником дополнительной информации к результатам собеседования, а не наоборот.

5.5. Интервьюер производит анализ Анкеты, Результаты тестирования, собеседования и принимает решение о допуске кандидата на проверку службой безопасности предприятия.

5.6. С целью получения информации о профессиональной деятельности кандидата может проводиться сбор рекомендаций с предыдущих мест работы, который должен осуществляться корректно.

5.7. Данные кандидата (резюме (анкета), результаты тестирования, рекомендации кандидата), положительно прошедшего отбор в службе безопасности предприятия, комментируются и предоставляются на рассмотрение лицу, ответственному за Заявку. 5.8. Лицо, ответственное за Заявку, в трехдневный срок объявляет о своем решении относительно кандидата.

5.9. Окончательное принятие решения о приеме на работу осуществляется Генеральным директором предприятия или его заместителем, после чего кандидату делается предложение о работе и совместно с ним определяется дата его выхода на работу.

5.10. Заполнение кандидатом Анкеты, знакомство с документацией кандидата, тестирование, собеседования, проверка предоставленных данных, не являются гарантией приема на работу.

5.11. Если кандидат по ряду причин не выдерживает конкурс, он заносится в банк данных соискателей (кадровый резерв).

## **6. Прекращение поиска соискателей**

6.1. В случае если необходимость в подборе персонала отпадает, лицо, ответственное за Заявку, должно немедленно сообщить об этом в отдел по работе с персоналом (с указанием причины) для прекращения работы над этой Заявкой.

## **7. Ответственность за подбор персонала**

7.1. Ответственность за осуществление подбора персонала возлагается на отдел по работе с персоналом.

7.2. Руководители структурных подразделений несут ответственность в части предоставления всей необходимой информации, корректности заполнения Заявки и соблюдения процесса подбора персонала согласно данному Положению.

***Положение разработано:***

***Менеджер по персоналу*** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

***Согласовано:***

***Юрисконсульт*** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

---

## ЗАЯВКА НА ПОИСК ПЕРСОНАЛА

### Описание вакансии (должность, задачи)

Вакантная должность	
Подразделение, в котором будет работать	
Непосредственный руководитель (должность и ФИО)	
Численность персонала подразделения, в котором будет работать	
Будут ли подчиненные (количество и должности)	
Причина и цель образования вакансии	
Должностные обязанности (перечислить, чем будет заниматься)	
Разработана ли должностная инструкция	
Показатели успешной работы на испытательном сроке (как минимум 3-4)	

### Условия работы

Место работы	
Режим работы	
Отпуск	По ТК РФ
Больничные	По ТК РФ
Командировки	
Сверхурочная работа	
Компенсационный пакет (страховка,	

оплата моб. телефона, компенсация за использование личного транспорта и др.)	
Испытательный срок (в календарных днях)	
Заработная плата	
Предполагаются ли выплаты премий, бонусов (каких, в каких размерах и за что)	

**Требования к соискателю** (критерии отбора кандидатов на позицию с указанием половозрастных требований, уровня образования, ранее выполняемой работы, опыта и навыков)

Пол, возраст	
Образование	
Компании, сфера деятельности, где мог до этого работать	Занимаемые должности в этих компаниях, функциональные обязанности, опыт работы, выполняемые на предыдущих работах
Дополнительные навыки (язык, ПК и пр)	
Дополнительные пожелания / условия (личные качества кандидата, семейное положение, прописка, вождение а/м, наличие л/а, место жительства)	

<b>Организация</b> <b>рабочего</b> <b>места</b> (требуется ли создавать новое рабочее место, оснащение и др.)	
--	--

<b>Численность требуемых специалистов</b>	
<b>Сроки выхода специалиста на работу</b>	
<b>Контактное лицо и время для проведения собеседований</b>	
<b>Кто будет смотреть кандидатов на итоговом собеседовании?</b>	

**Подпись Заявителя/Руководителя подразделения** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
**Ф.И.О. Дата заполнения заявки** \_\_\_\_\_

Заявка принята \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## Приложение №2 к Положению

## ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ КАНДИДАТА (Заключение по результатам тестирования)

«            » 20 \_\_\_\_ г.г.

## Вакансия

Должность и

Ф.И.О.

Ф.И.О.  
кандидата

проводившего  
тестирование

[illegible]

## Заключение

ПОДПИСЬ

расшифровка подписи

